

DECISIONES Y NO DECISIONES: UN MARCO ANALÍTICO*

Peter Bachrach
Morton S. Baratz

Traducción de
José Julio Zenil Reséndiz
Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México
Juan Carlos Ramírez Segura
Doctorante en Estudios Organizacionales, UAM-I

Introducción

En años recientes, una rica profusión de casos de estudio relacionados con la llamada “comunidad de la toma de decisiones” se ha combinado con una notable carencia de generalizaciones basadas en ellos. La razón de esto es sencilla: no tenemos una teoría general, un modelo de amplio alcance en cuyos términos los muy diferentes casos de estudio puedan ser sistemáticamente comparados y contrastados.

Entre los obstáculos para el desarrollo de tal teoría está la gran confusión acerca de la naturaleza del poder y de las cosas que lo distinguen

de los igualmente importantes conceptos de fuerza, influencia y autoridad. Estas expresiones tienen diversos significados y dispar relevancia; y en casi todos los estudios de la comunidad de la toma de decisiones publicados hasta la fecha, poder e influencia son usados de forma intercambiable, y fuerza y autoridad se descuidan.¹ De este modo, los investigadores se han puesto en desventaja a sí mismos. Lo han hecho porque usan conceptos que, a la vez, son demasiado amplios y están trazados de manera muy estrecha: muy amplios, porque importantes distinciones entre poder e influencia son “barridas”; y demasiado estrechos, porque otros conceptos son pasados por alto —conceptos que, de ser admitidos, podrían haber alterado los descubrimientos radicalmente.

Muchos investigadores, además, han asumido equivocadamente que el poder y sus correlativos

* *American Political Science Review*, vol. 57, núm. 3, septiembre de 1963, pp. 632-642, Bryn Mawr College.

se activan y se observan sólo en situaciones que implican toma de decisiones. Han pasado por alto un área igualmente importante —si no es que más—, de lo que podría llamarse la “no toma de decisiones”, por ejemplo: la práctica de limitar el alcance de la toma de decisión real hacia temas “seguros”, manipulando los valores dominantes de la comunidad, los mitos, las instituciones y los procedimientos políticos. Omitir esto es negar una “cara” entera del poder.² Finalmente, los casos de estudio en ocasiones se basan en premisas no articuladas, tal vez poco, que predeterminan los hallazgos “de facto”.³ Una variedad de complejos factores afecta la toma de decisiones: los trasfondos sociales, culturales, económicos y políticos de los individuos participantes; los valores del cuerpo de toma de decisiones como una entidad en sí misma; las presiones puestas sobre los que toman las decisiones, individual y colectivamente, por los grupos de interés; y así sucesivamente. Decir, como algunos lo hacen, que estos factores son tan importantes, es ir tan lejos como asumir —como hacen otros— que sólo uno es de primordial significación.⁴

Lo que se requiere, entonces, es un modelo en cuyos términos se aprecien los determinantes de la decisión y de la no toma de decisiones, dando totalmente cuenta de los distintos conceptos de poder, fuerza, influencia y autoridad. En este documento no somos tan ambiciosos. Intentamos solamente sentar algunas bases para un modelo, buscando (1) clarificar los atributos de lo que consideramos conceptos clave para el estudio de la toma de decisión y de no decisión, y las diferencias esenciales entre ellas, y (2) mostrar cómo estos conceptos pueden ser utilizados más sistemática y efectivamente en casos de estudio.

I

Es costumbre decir que esta o aquella persona o grupo “tiene poder”, implicando que éste, como la riqueza, es una posesión que permite a su propietario asegurarse algún aparente buen futuro.⁵ Otra manera de expresar el mismo punto de vista es decir que el poder es una “simple propiedad...

la cual puede pertenecer a un grupo o persona considerado en sí mismo”.⁶

Por al menos tres razones, este tratamiento es inaceptable. Primero, falla al distinguir claramente entre poder sobre la gente y poder sobre la materia; y el “poder, en el sentido político (o económico o social), no puede ser concebido como la habilidad de producir los efectos deseados en general, tan sólo si estos involucran a otras personas”.⁷ Segundo, la visión de que el poder de una persona es medido por el número total de deseos que logra cumplir, es errónea; uno no puede tener poder en el vacío, sino sólo en relación con alguien más. Tercero y aún más importante, la concepción común del fenómeno, implica equivocadamente, que la posesión de (lo que parecen ser) los instrumentos de poder es equivalente a la posesión del poder mismo. Tal noción es falsa, porque ignora el atributo relacional fundamental del poder: que éste no puede ser poseído; que, por el contrario, el ejercicio exitoso del poder depende de la relativa importancia de valores en conflicto en la mente del receptor durante la relación de poder.

Unas cuantas imágenes pueden clarificar y reforzar nuestra postura. Imagine un centinela militar armado que ve acercarse a un hombre con uniforme, pero desarmado. El centinela apunta su arma al intruso y exclama: “¡Alto o disparo!” La orden es inmediatamente obedecida. ¿Tuvo el centinela poder y lo ejerció? Así parecería, pero las apariencias engañan. Por supuesto que el intruso obedeció, no porque se haya sentido obligado a hacerlo de cara a la sanción proclamada, sino porque él mismo es un soldado entrenado para quien la obediencia inmediata a la orden de un centinela es parte de un sistema de valores que él aceptó por completo.⁸ Si ése fue el caso, no hay conflicto de metas o intereses entre los dos protagonistas. La sanción proclamada por el centinela fue irrelevante, y el resultado habría sido el mismo si él, y no el intruso, hubiese estado desarmado. Debido a que el soldado puso en la cima de su sistema de valores la obediencia a la orden de un centinela, la amenaza de severas privaciones no tuvo que ver con su comporta-

miento. En tales circunstancias, no puede decirse que el guardia ejerciera poder.

Permítanos ahora suponer que un segundo hombre se aproxima al centinela y que, como al primero, se le ordena detenerse o de lo contrario se abrirá fuego. El segundo intruso ignora la orden, intenta pasar a través de la puerta y es fatalmente herido en el acto. Si asumimos que la intención del intruso era sabotear la instalación militar, no tendremos duda de que sus valores y los del centinela estaban directamente en conflicto. Incluso así, el disparo fatal del centinela no constituye un ejercicio de poder. El que lo haya hecho no tiene que ver con el cumplimiento de su orden, y no porque aparentemente el intruso diera más valor a entrar a la base militar que a la obediencia de la orden del centinela, o a su propio bienestar.

Supongamos que un tercer intruso se aproxima al puesto del centinela, un hombre que quiere morir, pero que no puede llegar por sí mismo al acto de autodestrucción. Entonces, deliberadamente ignora la orden del centinela y es herido de muerte. ¿Alguien en esta situación tiene poder y lo ejercita? Como vemos, la “víctima” lo tiene, porque él, consciente del conflicto de valores entre él y el guardia, es quien utiliza la posible sanción del centinela para alcanzar su propio objetivo.⁹

Reiteramos, el poder es relacional, opuesto a lo posesivo y lo sustantivo. Sus características relacionales se expresan por partida triple. Primero, para que una relación de poder exista, debe haber un conflicto de intereses o de valores entre dos o más personas o grupos. Tal divergencia es una condición necesaria de poder, porque, como hemos sugerido, si *A* y *B* están de acuerdo en cuanto a sus fines, *B* asentirá libremente el curso de acción preferido por *A*; en dado caso, la situación involucra autoridad más que poder.¹⁰ Segundo, una relación de poder existe sólo si *B* accede realmente a los deseos de *A*. Un conflicto de intereses es una condición insuficiente, ya que *A* puede no prevalecer sobre *B* al modificar su comportamiento. Y si *B* no cumple, la táctica de *A* se volverá letra muerta, o se efectuará a través del ejercicio de la fuerza más que del po-

der.¹¹ Tercero, una relación de poder es posible sólo si una de las partes puede amenazar al invocar sanciones: poder es “el proceso de afectar las políticas de otros con la ayuda de severas sanciones (...amenazando), por no estar conforme con las políticas deseadas”.¹² Debe subrayarse, sin embargo, que mientras que la disponibilidad de sanciones —esto es, de cualquier recompensa prometida o penalización por la cual un actor mantiene un control efectivo sobre la política— es una condición necesaria para el poder, no es suficiente. Es necesaria simplemente porque la amenaza de sanciones es lo que hace diferente al poder de la influencia;¹³ es insuficiente porque la disponibilidad de una sanción dota a *A* de un poder sobre *B*, sólo si se dan las siguientes condiciones:

- a) La persona amenazada es consciente de lo que se espera de él. En una situación de poder debe haber una comunicación clara entre la persona que inicia la política y la persona que debe cumplirla.¹⁴ Si nuestro centinela imaginario desafía a un hombre que no entiende inglés, o que quizás es sordo, el centinela no tiene poder —al menos no en el momento en que lanza su orden—. En otras palabras, el poder tiene un atributo racional: para que exista, la persona amenazada debe comprender las alternativas a las que se enfrenta al elegir entre cumplir y no cumplir.
- b) La sanción emitida se asume realmente como una privación por la persona amenazada. Una amenaza del presidente para “purgar” a un congresista por fallar en el apoyo al programa legislativo de la administración, no estaría disponible si el congresista calcula que sus oportunidades de reelección se incrementarán, más que reducirse, ante la intervención del presidente.
- c) La persona amenazada tiene un gran aprecio por el valor que debe sacrificar si desobedece, más que por cualquier otro valor que obtendría si obedece. El temor a un daño físico no disuade a los “participantes” del movimiento negro sureño, quienes

ponen más empeño ante la honradez de su causa. Es digno notar en este punto que las sanciones son, en ocasiones, inefectivas, porque el iniciador de la política, al decidir qué sanción invocará, proyecta de manera equivocada sus propios valores en las mentes de los sujetos.¹⁵

- d) La persona amenazada es persuadida de que la amenaza en contra de él no es en vano, que su antagonista no dudará en imponer realmente sanciones. Por ejemplo, si un famoso general calcula que el presidente carece de la voluntad o del apoyo popular para emplear sus prerrogativas constitucionales, puede ignorar —incluso desafiar— las instrucciones del presidente.¹⁶ O, en otro caso, el éxito de un movimiento de resistencia basado en el principio de no violencia descansa en gran medida en la suposición de que quien puede invocar sanciones se abstendrá de hacerlo, que los valores en conflicto en *A* evitarán que cumpla su amenaza sobre *B*. En este punto está la gente de la India, que se sentaba en la vía del tren en señal de desafío en contra de los británicos, y jugaban con ello, porque —como los de la India bien saben—, los británicos dan un gran valor a la vida humana en comparación con la obediencia a sus órdenes.¹⁷

Ahora trazaremos en conjunto los diferentes elementos de nuestra concepción de poder. Una relación de poder ocurre cuando (a) hay un conflicto acerca de valores o cursos de acción entre *A* y *B*; (b) *B* cumple con los deseos de *A*; y (c) lo hace porque teme que *A* lo prive de un valor o valores que él, *B*, aprecia más que aquellos que pudo haber alcanzado al no cumplir.¹⁸

Muchos señalamientos deben hacerse en referencia a esta definición. Primero, al hablar de relaciones de poder, se debe tener cuidado de no exagerar el hecho al decir que *A* tiene poder sobre *B*, simplemente porque *B*, ansioso de evitar sanciones, cumple con cierta política emitida por *A*. Esto bien puede ser una descripción inadecuada de su relación, ya que el poder de *A* sobre *B* puede ser bastante limitado en cuanto alcance, por

ejemplo, en el rango de valores afectados.¹⁹ Así, el poder de un policía de tránsito sobre un ciudadano está confinado a sus actividades como conductor, y a no más que eso. Además, al apreciar las relaciones de poder, debe darse cuenta de su peso, por ejemplo el grado en que los valores son afectados, y de su dominio, como el número de personas afectadas.²⁰ Por ejemplo, el poder del presidente del Comité de Vivienda y Medios de Adquisición está limitado, principalmente, a asuntos físicos; pero dentro de este ámbito, tiene gran poder en la determinación de los impuestos federales y políticas de gastos (peso), que afecta a gran número de personas, incluyendo en ocasiones al mismo presidente (dominio).

Finalmente, debe darse cuenta de lo que Friedrich ha apodado la “regla de las reacciones anticipadas”.²¹ El problema planteado por este fenómeno es que una investigación debe revelar que, aunque *B* regularmente accede a los cursos de acción preferidos por *A*, éste último, de hecho, carece de poder sobre *B*, porque *A* ajusta su demanda sólo a las dimensiones que él cree que *B* aceptará. A manera de ejemplo, si el presidente propone al Congreso sólo aquellos proyectos de ley que son propensos a ser aceptados por la mayoría de los magistrados, él apenas podrá decir que tiene poder sobre el Congreso, simplemente porque todas sus propuestas están promulgadas en la ley.

II

En la opinión de Robert Bierstedt, “forzar es manifestar poder [...] Fuerza [...] significa la reducción, limitación, cierre o incluso eliminación total de alternativas a la acción social de una persona o grupo, por otra persona o grupo. ‘El dinero o la vida’ simboliza una situación de fuerza al desnudo, la reducción de alternativas a sólo dos.”²² La fuerza, en pocas palabras, es el poder ejercido.

Nosotros rechazamos esta visión. La diferencia esencial entre poder y fuerza es simplemente que en una relación de poder una parte obtiene el cumplimiento de la otra, mientras que en una situación que involucra fuerza, los objetivos de uno deben cumplirse, si no del todo, al menos

como resultado del no cumplimiento.²³ Así, si la demanda de *A* requiriendo el dinero o la vida, hace que *B* rápidamente le dé su billetera, *A* ha ejercido poder, ha ganado el cumplimiento de *B* al amenazarlo con sanciones incluso más severas. Pero si *A* debe matar a *B* para tener el dinero, *A* ha tenido que recurrir a la fuerza —debe realmente invocar la sanción amenazada—, y de este modo, quizá, se exponga el mismo a privaciones más severas también. Por la misma razón, cuando las armas termonucleares se transforman y pasan de ser instrumentos de una política de disuasión a misiles agentes de muerte, el poder se ha rendido ante la fuerza.

Hay otra diferencia entre los dos conceptos. El alcance de la toma de decisión de una persona está radicalmente reducido por la coacción de la fuerza; ya sea que los puños, las balas o los misiles estén en juego, la víctima es despojada de la elección entre cumplir y no cumplir. Pero donde se ejerce el poder, el individuo retiene esta elección. Puesto de otra manera: en una relación de poder, *B* es quien elige qué hacer; mientras que en una relación de fuerza, quien lo hace es *A*.²⁴

De lo anterior se sigue que la manipulación es un aspecto de la fuerza, no del poder. Y esto es así porque una vez que el sujeto está al alcance del manipulador, no tiene elección, en tanto curso de acción. Puede decirse, por lo tanto, que la fuerza y la manipulación (como un subconcepto de ella) son, en contraste con el poder, no racionales.

Un atributo distintivo adicional de la fuerza es que, en algunas circunstancias, no es relacional. Por ejemplo, si *B* recibe por la espalda un disparo de un ladrón desconocido, él y su asaltante tienen apenas una mínima interrelación, especialmente cuando se compara con una confrontación de poder, donde *B* debe decidir si accede a las demandas de *A*. Una mínima interrelación similar se tiene en casos que involucran manipulación, donde el cumplimiento se alcanza en ausencia de reconocimiento por parte de quien cumple, o respecto de la fuente o la naturaleza exacta de la demanda que se le exige.

En pocas palabras, fuerza y manipulación, al igual que poder, involucran un conflicto de valo-

res; pero, a diferencia del poder, los primeros no son racionales y tienden a ser no relacionales.

Cierto número de implicaciones se extraen de este razonamiento. Una es que la aplicación real de sanciones es el reconocimiento de la derrota por parte de quien podría detentar el poder. Y esto es así, al grado de que la amenaza previa de sanciones falla en obtener el comportamiento deseado. Un caso relacionado con este punto es la acción del presidente Harry S. Truman en 1951, cuando relevó al general Douglas MacArthur de su mando sobre las operaciones del Pacífico por motivos de insubordinación. Al continuar ventilandando en público sus diferencias políticas con la administración, MacArthur obligó virtualmente a Truman a desecharlo. La decisión del presidente de aplicar sanciones fue, sin embargo, un reconocimiento de la derrota, un reconocimiento implícito de que él no podía —ni por poder ni por autoridad— obtener el cumplimiento de MacArthur con la política de su administración acerca de un cese negociado de hostilidades con Corea del Norte. Sin embargo, las derrotas políticas de este tipo han probado que son sólo parciales. Esto se debe a que, cuando una de las partes recurre a la fuerza determina, efectivamente, el no cumplimiento de la otra parte ahora o en el futuro, por lo que el empleo de sanciones se vuelve una declaración airada de la existencia de poder. Ésta es, de hecho, la racionalidad de todo aquel que emprende acciones punitivas contra otros: el uso de la fuerza en una situación, incrementa la credibilidad de las amenazas que serán usadas en otros.

Al mismo tiempo, es importante reconocer que recurrir a la fuerza resulta en pérdida de poder. Se distinguen dos casos. Primero, la invocación de sanciones a veces provoca un reordenamiento radical de valores en la persona que sufre la coerción (así como en las personas cercanas que se identifican con él), socavando así la preexistencia de una relación de poder. Un buen ejemplo es el abortado intento de los nazis durante la segunda Guerra Mundial, de pacificar los pueblos de países ocupados al matar a prisioneros civiles. De modo contrario a las expectativas alemanas, esta política produjo un marcado ímpetu de re-

sistencia; evidentemente, el número de “prisioneros” que dieron un valor más alto a la libertad que a su vida misma emergió contundentemente. Segundo, la privación puede probar, en retrospectiva, ser menos efectiva de lo que aparentaba al principio, como resultado de que un futuro incumplimiento no esté fundamentado, e incluso sea fomentado. Por ejemplo, un niño cuyo castigo por portarse mal es la pérdida temporal de un juguete querido, puede darse cuenta, *ex post facto*, que la pérdida es enteramente soportable, que las satisfacciones que gana por actuar así son más grandes que la alternativa perdida. En tales circunstancias, obviamente el desafío de las órdenes paternales es más probable.

De la misma manera en que el poder se reduce cuando se recurre a la fuerza, así también se reduce cuando es ejercido efectivamente, por ejemplo, cuando el cumplimiento se obtiene solamente por la amenaza de sanciones. A manera de ejemplo: los presidentes de Estados Unidos tradicionalmente han buscado ejercer poder sobre congresistas reacios a mantener su patrocinio, pero como un presidente intercambia un cargo por votos —esto es, en tanto que usa efectivamente sus fuentes de poder—, sus reservas para efectuar el cumplimiento se esfuman. Como colofón, amenazas repetitivas invocando sanciones —amenazas nunca cumplidas— perderán gradualmente credibilidad en las mentes de los amenazados, al grado de que las amenazas no logren ya el comportamiento deseado. Esto, a la vista de muchos, fue el fallo principal en la implementación de la política estadounidense establecida a finales de los años cincuenta, de “masivas represalias en cuanto a tiempos y lugares de nuestra propia elección”.²⁵ El mismo fenómeno se aplica a las relaciones interpersonales: una amenaza de abandonar a un amor por otro, puede ser muy potente la primera vez, aunque prueba ser totalmente inefectiva si se usa de manera repetida.

III

Una persona tiene influencia sobre otra en cierto ámbito si la primera, sin recurrir a una amenaza

de sanciones tácita o verdadera, hace que la segunda cambie su curso de acción. Así el poder y la influencia son parecidos en que cada uno tiene atributos racionales y relacionales, pero son diferentes en que el ejercicio del poder depende de sanciones potenciales, mientras que el ejercicio de la influencia no. Y hay una diferencia importante entre influencia y manipulación: en situaciones que involucran la última, pero no la primera, *A* busca disfrazar la naturaleza y la fuente de sus demandas sobre *B*, y si *A* tiene éxito, *B* estará totalmente desprevenido respecto de que algo se está demandando de él.

A pesar de que el poder y la influencia pueden y deben distinguirse, usualmente la línea entre ellos es difícil de trazar. Esto es especialmente cierto cuando las razones de *B* para actuar de acuerdo con los deseos de *A* son múltiples o confusas; en tales circunstancias, el mismo *B* no estará en posibilidad de decir honestamente si su comportamiento se alteró por temor a las sanciones, o más que eso, por su aprecio a valores más “elevados” (por ejemplo, la salud, el respeto, el poder, la sabiduría) que el que está inmediatamente en disputa. ¿Acaso el ambicioso joven que se somete infelizmente a cada orden de su rico tío lo hace porque admira a los hombres ricos? ¿O porque siente que una incuestionable obediencia es el precio a pagar por una generosa herencia en el futuro (poder)? El líder mayoritario que de mala gana administra una partida en el Senado ¿lo hace porque teme a la Presidencia y, por lo tanto, al hombre que ocupa la oficina (influencia), o porque teme que el presidente realmente lo castigue por no cumplir (poder)? Decir que la prueba decisiva en situaciones como estas gira en torno a si el cumplimiento es “voluntario” o “involuntario” es, a nuestro juicio, poco útil.²⁶

La dificultad para distinguir adecuada y claramente entre poder e influencia es aún más complicada por el hecho de que los dos, en ocasiones, se refuerzan mutuamente, esto es, el poder genera frecuentemente influencia y viceversa. A este respecto, el caso del senador Joseph R. McCarthy de Wisconsin es especialmente instructivo.²⁷ Astutamente erigido como el principal defensor de la seguridad nacional

en el momento preciso en que se volvía el valor social dominante, en contra de la inviolabilidad de las libertades civiles, McCarthy se las arregló durante un periodo para sofocar cualquier oposición hacia sí mismo y lo que él entendía por *influencia*. Y desde esta base, estaba en posición de ganar poder, esto es, de afectar realmente la toma de decisiones (votos en el Senado, actos del Ejecutivo, etc.) mediante amenazas de severas privaciones (intervención en las campañas políticas del Estado, destrucción de carreras de oficiales por medio de acusaciones, etc.). De la misma forma, como el público temía la seguridad nacional subsidiada y se preocupaba, además, por el crecimiento de las libertades civiles, la capacidad de McCarthy para influir en otros menguó de forma brusca, y con ello su poder.

Sólo porque la distinción entre poder e influencia en ocasiones es confusa, no significa que no importe hacer la distinción. Nikita Krushchev tiene poca o ninguna influencia sobre los estadounidenses, aunque es obvio que ejerce considerable poder sobre nosotros. Por otro lado, la Suprema Corte de Estados Unidos ha extendido su influencia (y autoridad) sobre nosotros, tanto individual como colectivamente; su poder es apreciable de hecho.

IV

Mientras que la autoridad está relacionada estrechamente con el poder, no es una de sus formas; de hecho, es antitética.²⁸ Al decir esto rechazamos tanto la definición tradicional de autoridad en el sentido de “poder formal”,²⁹ como la que la concibe como “poder institucionalizado”.³⁰

Asumir la autoridad como una forma de poder, en primer lugar, no es operacionalmente útil. Si la autoridad es “poder formal”, entonces uno tiende a perder de vista quién tiene la autoridad en las ocasiones en que el actor que tiene el “poder formal” realmente carece de poder; decir que el capitán Quegg continúa teniendo autoridad sobre el acorazado Caine después de haber sido relevado del mando por los amotinados es crear una confusión innecesaria. Es más, definir la autoridad como “poder formal” es fallar al

delinear los límites de la autoridad, lo que lleva a decir que termina donde el “poder real” empieza. Para aquellos que creen en un gobierno constitucional, tal construcción es impensable.

Pero afirmar que el “poder formal” se circunscribe a la ley tampoco es la respuesta. No lo es porque se asume sin garantizar la legitimidad de esa ley. Un policía que demanda obediencia en nombre de una ley que es considerada básicamente injusta, poseerá poca autoridad ante los ojos de personas educadas en la tradición legal angloamericana. El problema ni siquiera se resuelve completamente al concebir la autoridad en términos de legitimidad constitucional. Tal concepción presupone que todos los miembros de la comunidad dan reconocimiento a la Constitución y a las cortes que la interpretan. ¿Tienen las cortes federales la autoridad para emitir leyes pro segregación en distritos escolares del sur? De acuerdo con muchos sueños, incluidos algunos versados en la ley, la respuesta es en sentido negativo.

El análisis de Friedrich de la autoridad nos parece el más apropiado. Él define al concepto como una “cualidad de comunicación” que posee la “potencialidad de una elaboración razonada”.³¹ Como el poder, la autoridad es asumida en este caso como un concepto relacional: no es que *A* posea autoridad, sino que *B* asume que la comunicación con *A* es autoritaria. Además, como el poder, una relación de autoridad implica racionalidad —aunque de diferente orden—. Esto es, en una situación que involucra poder, *B* es racional en el sentido de que escoge cumplir en lugar de resistirse porque le parece el menor entre dos males.³² Pero en una situación que involucre autoridad, *B* cumple porque reconoce que la orden es razonable en términos de sus propios valores; en otras palabras, *B* cede ante *A* no porque tema severas privaciones, sino porque su decisión puede ser racionalizada.³³ No es esencial, sin embargo, que la orden de *A* se apoye en el razonamiento; es suficiente que la potencialidad de tal razonamiento esté presente y sea reconocida.³⁴

Si *B* cree que la comunicación con *A* conlleva una razonada elaboración, cuando de hecho

no lo hace, entonces es una “falsa” autoridad.³⁵ Cuando la fuente de obediencia cambia de una autoridad “genuina” a una “falsa”, y *B* se percató de que la comunicación no puede ser elaborada efectivamente, entonces una relación que inicialmente entrañaba autoridad se ha transformado en una que involucra poder. Por ejemplo, si un policía solicita entrar a su casa, usted probablemente cumpla, asumiendo implícitamente que su demanda esta potencialmente apoyada en la razón. Sin embargo, si una vez dentro usted descubre que su demanda no era justificada, su posterior obediencia indudablemente derivará del ejercicio del poder, no de la autoridad. El punto es que la insignia, el uniforme y el arma del policía —sus símbolos de “poder formal”— no constituyen su autoridad. Sí depende realmente de lo autoritario de su comunicación, y esto, en grado considerable, de lo razonable de su orden.

Si la elaboración de la petición de entrada del oficial resuena en términos de la ley, ¿no tiene autoridad? En el marco de nuestro ejemplo, la respuesta es tanto sí como no. No, en tanto se esté involucrado, ya que la elaboración no tiene sentido en términos de los propios valores. Sí, en cuanto que la sociedad y sus cortes están interesadas en probar que ellos mismos consideran la ley como autoritaria. Como se observa en esta situación —que ocurre frecuentemente—, la autoridad es una fuente y una restricción para el ejercicio del poder; ya que justifica como limita el uso del poder. Para aquellos que creen en la democracia, esto no es cómodo, a menos que la autoridad en sí misma esté basada en un razonamiento significativo para la mayoría de la gente.

Como nota final, es justo observar que al igual que la autoridad puede ser transformada en poder, también puede darse lo inverso. “El lavado de cerebro” a la manera del Big Brother de George Orwell (y su contraparte comunista de la vida real en China) es un caso extremo en cuanto a este punto; obedecer al Big Brother no es suficiente; debes amarlo. Un tipo diferente de ejemplo sobre el mismo aspecto, es el del padre que usa la amenaza de una zorra (poder) para disciplinar al hijo, lo cual está basado en la acepta-

ción de ciertas reglas del juego (autoridad). La autoridad, en pocas palabras, se separa en dos caminos. En una sociedad humana y saludable, puede desempeñar la valiosa función de limitar el comportamiento de los hombres, especialmente de aquellos que están en puestos oficiales, al legitimar sus actos; por eso sus acciones deben estar potencialmente justificadas por una “elaboración razonada” en términos de los valores de una sociedad sana. Sin embargo, si el marco de valores de la sociedad es patológico, la autoridad, incluso como la hemos descrito, puede volverse una herramienta para acrecentar la patología del Estado.

V

Quizá la mejor manera de resumir nuestro esfuerzo por delinear cuidadosamente las diferencias entre el poder y sus conceptos relacionados sea aplicarlos en un contexto del “mundo real”, digamos, en una comunidad sureña donde los ciudadanos blancos han decidido acatar una orden de la Corte Federal en contra de la segregación racial. Como resulta evidente en la tabla correspondiente, asumimos que las diferentes personas en la comunidad tienen distintas razones para someterse a dicha ley.

Los oficiales locales y los hombres de negocios, por ejemplo, estaban temerosos ante severas privaciones —ellos respondían a un ejercicio de poder—. Aquella gente blanca a la que nosotros llamamos “moderados”, por otro lado, caen en dos grupos distintos: aquellos (grupo I) que aceptan como legítima y razonable la lógica sustantiva subyacente a la orden de la corte, y aquellos (grupo II) que la rechazan en lo sustantivo, pero aceptan el procedimiento judicial como legítimo y razonable. Ambos grupos responden a la autoridad, en el importante sentido de que perciben a la Corte como racional en cierto grado, y ambos la consideran (aún con diferentes bases) capaz de hacer una “elaboración razonada”.

Un tercer grupo de hombres blancos —a quienes, siguiendo a Davis Riesman, llamamos “los dirigidos por otros”— cumple no porque tema severas privaciones (poder) ni porque piense que

la orden fue razonable y legítima (autoridad), sino porque se siente obligado a seguir la tutela de aquellos de la comunidad a quienes más respeta (influencia). Para ponerlo de otra forma, aunque el grupo de los “dirigidos por otros” asumía a la Corte como ilegítima y poco razonable en lo sustantivo, así como en lo referido a los procedimientos, “iba junto con los mejores”.

Como aquellos que son “dirigidos por otros”, las *masas* también difieren respecto del nuevo punto de vista dominante en la comunidad. Pero, a diferencia de los primeros, los segundos lo hacen con poca o ninguna conciencia de los temas de interés, o del hecho de que estaban claudicando de su postura respecto a la cues-

tion general. Las *masas*, en otras palabras, no hacen una elección consciente entre cumplir y no cumplir con la orden de la Corte; siguiendo el patrón de manipulación, simplemente se conforman.

Bajo la tutela de los grupos que no cumplen con la orden de la Corte, están los oficiales que son encarcelados y multados por desacatos criminales (fuerza), y los grupos segregacionistas que están más allá del alcance de la Corte. Es suficiente decir que el comportamiento de esos grupos —engranados como están en un diferente conjunto de valores—, además, pueden ser analizados y categorizados en términos del poder y sus conceptos relacionados.

Tabla 1
Comportamiento hipotético de las personas blancas del sur de EUA
ante una orden de la Corte en contra de la segregación racial

<i>Concepto</i>	<i>Sujeto</i>
Poder (relacional, demanda racionalmente percibida, conflicto de valores, amenaza de sanciones severas)	Grupos que eligen cumplir Oficiales estatales y locales (amenaza de desacatos criminales) Hombres de negocios (amenaza de boicot económico y conflicto racial, resultando en pérdida de beneficios)
Autoridad (relacional, demanda racionalmente percibida y considerada razonable, posible conflicto de valores, no sanciones severas)	Moderados I (motivos sustantivos para asumir a la Corte como razonable) Moderados II (motivos sustantivos no razonables, pero procesos judiciales legítimos y razonables)
Influencia (relacional, demanda racionalmente percibida, conflicto de valores, no sanciones severas)	Personas “dirigidas por otras” (reglamentación judicial, sustantiva y procesalmente no razonables, pero susceptibles de seguir a la comunidad)
Manipulación (no relacional, no racional, no conflicto de valores ni de sanciones)	Grupos que no eligen cumplir ni no cumplir Masas (conformes con el comportamiento dominante de la comunidad, con poco o ningún reconocimiento del problema y no conscientes de cumplir)
Fuerza (relacional a no relacional, no racional, aplicación de sanciones severas)	Grupos que eligen no cumplir Oficiales desafiantes sujetos a cargos de desacato por la Corte (el encarcelamiento refleja que los valores subyacentes ensombrecen los valores obtenidos al cumplir)
Poder, autoridad, etcétera.	Segregacionistas extremos

VI

Para nuestros propósitos, una decisión es “un conjunto de acciones relacionadas que incluyen

la elección de una alternativa sobre de otra”³⁶ o, de manera más simple, “una elección entre modos alternativos de acción”.³⁷ Así, diferimos

marcadamente de Laswell y Kaplan, para los que una decisión es “una política que involucra sanciones severas (privaciones)”.³⁸ La base para el contraste entre su definición y la nuestra es clara: ellos sostienen que las decisiones son llevadas a cabo sólo a través del ejercicio del poder, mientras que nosotros creemos que el poder no es ni el único ni el más importante factor que subyace en el proceso de toma de decisiones y reacciones afines. Creemos, de hecho, que en algunas situaciones el poder no está involucrado del todo, y que el comportamiento de los decisores y sus sujetos relacionados pueden ser explicados parcial o totalmente en términos de fuerza, influencia o autoridad.

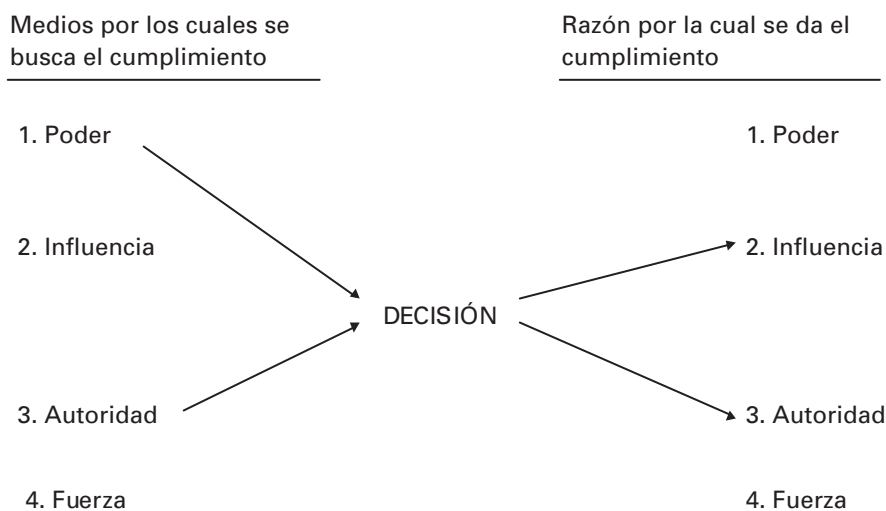
Nuestra postura se aclara con el diagrama de la figura 1, donde se concluyen dos puntos importantes. Primero, cada decisión social involucra la interacción entre una o más personas que buscan una meta, y de una o más cuyo cumplimiento debe ser obtenido. Así, si el intento de A por ejercer poder o influencia sobre B es ignorado, no hay decisión.

Segundo, el cumplimiento puede buscarse a través del ejercicio de uno o de cualquier combinación de los cuatro fenómenos indicados en el diagrama. Sin embargo, si el cumplimiento se da, puede o no fluir de la misma fuente. Por

ejemplo, si B cede a los deseos de A porque éste ha amenazado con sanciones que B desea evitar, la decisión resultante es de poder “puro”; ambos participantes hacen sus elecciones dentro del mismo marco de referencia. Por otro lado, si el cumplimiento de B está basado no en el temor a privaciones, sino en la aceptación de los valores de A, la decisión es un caso híbrido, en el sentido de que A busca ejercer poder, pero de hecho ejerce autoridad. De manera similar, se identifican casos en los que A busca ejercer autoridad, mientras que el cumplimiento de B se da porque él fue influido (véase el diagrama). Las combinaciones son muchas, particularmente si el análisis toma en cuenta, además, situaciones en que dos o más fenómenos entran en juego de manera simultánea.³⁹ El punto es, en todos los casos, que no puede decirse que una decisión sea resultado del poder, la influencia, la autoridad o la fuerza, al menos hasta qué se especifique desde qué punto de vista se está examinando la decisión; por ejemplo, desde del que busca el cumplimiento, o del que la otorga.

Se puede objetar que este acercamiento es poco desarrollable para el análisis empírico porque se necesita la facultad de leer la mente. Creemos que no. Las cortes de la ley distinguen, y así lo hacemos nosotros, entre intentos “específicos”

Figura 1
Diagrama de impulso y respuesta



e intentos inferidos del comportamiento real. Creemos, en otras palabras, que es factible y necesario deducir, a partir de la observación detallada de la situación, por qué las personas actúan como lo hacen.⁴⁰ Para ponerlo de otra manera, no hay un atajo, no hay un método simple y mecánico para obtener una comprensión total del proceso de toma de decisiones.

Concedemos que nuestro acercamiento es menos accesible que el de Laswell y Kaplan, Dahl y otros de esta “escuela”. Por otro lado, a causa de que el nuestro provee un marco conceptual más amplio en el cual analizar la toma de decisiones, hace más fácil el estudio comparativo de los factores que subyacen a diferentes decisiones en circunstancias diversas. Se abre un camino aquí para el desarrollo de un cuerpo de teoría general respecto del proceso de toma de decisiones. Además, como distinguimos cuidadosamente entre las fuerzas que trabajan en una situación dada, minimizamos el riesgo de poner un énfasis no necesario en un solo factor, hasta excluir, parcial o totalmente, a los demás. Estableciéndolo de una manera más franca, ponemos el fenómeno del poder en una perspectiva propia: reconocemos que mientras que la toma de decisiones frecuentemente involucra relaciones de poder, en muchas ocasiones no lo hace.

VII

La otra cara de la moneda es cuando no hay toma de decisiones. Cuando los valores dominantes, las reglas aceptadas del juego, las relaciones de poder entre grupos y los instrumentos de fuerza por sí solos o combinados evitan de manera efectiva que ciertas discrepancias se conviertan en problemas bien desarrollados que pudieran invocar una decisión, entonces podemos decir que hay una situación de no toma de decisión. Este fenómeno es claramente distinguible de los aspectos negativos de la toma de decisión (decidir no actuar o decidir no decidir), por la simple existencia de la “movilización de preferencias”, para usar la frase de Schattschneider, lo que es suficiente para evitar que un asunto latente se vuelva cuestión de decisión.

Se puede objetar que, puesto que una falta de decisión por definición es un “no evento”, no es observable, y que, por lo tanto, no es un concepto operacionalmente útil. A pesar de que es cierto que una no decisión no es visible a simple vista, un tema latente es discernible, y también la movilización de preferencias. Así, puede decirse que el proceso de no toma de decisión (el impacto de la movilización de preferencias sobre un tema latente), a diferencia de la no decisión, está de hecho sujeto a la observación y al análisis.

En su perceptivo estudio, *Small Town in Mass Society*, Vidich y Bensman, sin llamarlo como tal, analizan el proceso de no toma de decisiones en Springdale.⁴¹ Por ejemplo, relatan que los administradores de la escuela en la comunidad tienen discrepancias elementales, pero conscientes de los valores rurales prevalecientes en la comunidad, la tradición establecida de decidir todos los asuntos del pueblo mediante el voto unánime, y el predominio de no profesionales en puestos de liderazgo, los oficiales escolares prudentemente guardan sus discrepancias para ellos. Pero esto no fue fruto de una decisión o de una combinación de decisiones de otros respecto de sus discrepancias. Por el contrario, ello refleja la concientización por parte de los administradores escolares de que, al mantener la movilización de preferencias, los líderes de la comunidad —incluso indirecta e inconscientemente— podrían, en ocasiones, ejercer autoridad, poder e influencia en contra de ellos.

Conclusiones

En aquellas instancias donde un problema latente, del tipo que usualmente es mantenido en el trasfondo, es exitosamente traído a la luz y emerge como un asunto público (por ejemplo, demandas por parte de los negros en el sur), es muy posible que la movilización de preferencias sea directa y conscientemente empleada en contra de aquellos que demandan una resolución de sus discrepancias por parte del órgano de toma de decisiones. En tales instancias, el proceso de toma de decisiones ocupa el lugar en que previa-

mente estaba el proceso de no toma de decisiones. Y, al hacerlo, necesariamente pone en juego la movilización de preferencias previamente establecida.

Si el concepto de no toma de decisiones provee una útil herramienta de análisis, nos parece a estas alturas que puede ser estudiado efectivamente en términos de las categorías sugeridas en este documento para el examen de toma de decisiones.

Notas

¹ Véase, por ejemplo, Floyd Hunter, (1953) *Community Power Structure*, Chappel Hill, y Robert A. Dahl (1961), *Who's Governs?*, New Haven.

² Peter Bachrach y Morton S. Baratz (1962), "Two Faces of Power", en *American Political Science Review*, vol. 56, diciembre, pp. 947-952. Una visión un tanto similar alcanzada de manera independiente se encuentra en Thomas J. Anton (1963), "Power, Pluralism, and Local Politics", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, marzo, p. 453.

³ Véase Bachrach y Baratz, *op. cit.*, pp. 947-952.

⁴ Cf. Peter Rossi (1958), "Community Decision-Making", en Roland Young (ed.), *Approaches in the Study of Politics*. Evaston, Ill., p. 359.

⁵ Thomas Hobbes (1937), parafraseado por C. J. Friedrich, *Constitutional Govern and Politics*, Nueva York, p. 12.

⁶ Harold D. Laswell y Abraham Kaplan (1950), *Power and Society*, New Haven, p. 75, extraen esta implicación de la definición de poder, por ejemplo, "la producción de efectos deseados" en Bertrand Russell (1938), *Power, A New Social Analysis*, Nueva York, p. 35.

⁷ Laswell y Kaplan, *loc. cit.*

⁸ El acuerdo con base en la razón representa otro tipo de relación interpersonal —la autoridad—, que será tratada más adelante.

⁹ Podría argumentarse que la "víctima" no tiene poder porque no disponía de ninguna sanción para amenazar al centinela. Esta

objeción pasa por alto un punto obvio: la "víctima" amenaza al guardia con severas privaciones (deshonor, amenaza de ir a prisión) si el guardia no desempeña apropiadamente su deber de soldado al cumplir con la orden de la "víctima", de que él (la "víctima") sea asesinado.

¹⁰ Véase la parte IV, más adelante.

¹¹ Véase la parte II, más adelante.

¹² Laswell y Kaplan, *op. cit.*, p. 76. Hemos borrado la palabra "real o" de la expresión entre paréntesis porque una sanción real por disentir es una propiedad de fuerza más que de poder. Este punto será discutido más adelante.

La definición de Laswell y Kaplan está sujeta a otra crítica. Ellos observan (p. 77) que "tener poder es ser tomado en cuenta en los actos (políticas) de otros". Interpretado estrictamente, esto significa que cualquier persona o grupo involucrado en la toma de decisiones —sea cual sea el grado— debe tener poder. Pero ¿es el granjero cuyo mercado representa el 0.001 por ciento del suministro total de trigo "tomado en cuenta" por otros vendedores y compradores en el mismo sentido —aunque no en el mismo grado— como lo es General Motors Corporation en la determinación de los precios de automóviles? O, para cambiar de ejemplo, ¿no es el caso, en la interpretación literal del término, que los no votantes, tanto como los votantes "participan" y, por lo tanto, tienen poder al decidir elecciones muy cerradas? Debemos pensarlo así. Pero si eso es lo que se está entendiendo por poder, ¿cómo evitar concluir que no importa hacia donde miremos, siempre encontraremos que el poder está ampliamente difundido? Para expresarlo de otro modo, si a) analizamos la distribución de poder solamente en términos de la toma de decisiones y b) otorgamos poder a todo aquel que participa en la medida que sea, o el "peso" que sea ("el peso del poder es el grado de participación en la toma de decisión...") [*ibid.*], entonces c) ¿no debemos necesariamente juzgar de antemano

que el poder en situaciones reales estará ampliamente disperso? Para una discusión más amplia de esta cuestión general, véase Bachrach y Baratz, *op. cit.*

¹³ Véase la parte III.

¹⁴ Véase Richard Neustadt (1960), *Presidential Power*, Nueva York, p. 21. Compárese con Thomas C. Schelling (1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Mass., pp. 38-39.

¹⁵ Este error, agravado por los que ven el poder como algo que se posee, bien puede haber estado detrás de la política de EUA hacia Chiang Kai-Shek durante el periodo de la guerra civil china (1944-1949). Es posible decir que, al proveer sustanciosas cantidades de armamento al régimen del Kuomintang, confundimos los instrumentos de poder con el poder mismo; y, además, al interpretar la lucha entre el Kuomintang y los comunistas en términos de nuestros propios valores, interpretamos completamente mal el temple de la mayoría del pueblo chino.

La abortada invasión a Cuba en abril de 1961 es, tal vez, otro ejemplo de los peligros inherentes a proteger nuestros valores por encima de una población apoyando una colección diferente de intereses. Mirando la gran cantidad de cubanos que fueron privados aparentemente tanto de su libertad individual como de su dignidad personal, concluimos que necesitábamos sólo proveer la oportunidad, la chispa que encendería levantamientos a lo largo de la nación en contra del régimen de Castro, pero la comprensión retrospectiva ha indicado qué tan mal leímos el sentir popular en Cuba. Véase Stewart Alsop (1961), "Lessons of the Cuban Disaster", en *Saturday Evening Post*, 24 de junio, pp. 26-27.

¹⁶ Neustadt, *op. cit.*, pp. 12-13. Sobre este punto en general, véase, además, Schelling, *op. cit.*, p. 6.

¹⁷ Este punto está bien ilustrado por las diferencias políticas entre Francia y Estados Unidos a principios de 1960. Empeñados en la defensa de la Europa occidental y en restringir el número de naciones con fuerza nuclear

independientes, Estados Unidos quedó atrapado en el dilema en cuanto a sus acuerdos con el general De Gaulle. En palabras de un observador contemporáneo:

De Gaulle [...] le ha aplicado una llave de judo a Estados Unidos. [Él] quería hacer a su manera su 'construcción europea', basada en la fuerza de ataque del eje franco-germano, excluyendo a los británicos y a los americanos. Y quería hacer todo esto bajo el auspicio del poderío nuclear americano... había muy poco que hacer por parte de la administración Kennedy en contra de tal llave de judo, a menos que fuera retirar el apoyo nuclear. Y eso no había sido ni siquiera considerado seriamente... 'Estábamos un poco como aquel niño holandés intentando tapar con su dedo el hoyo en el dique', dijo al respecto un consejero de Kennedy. Si se removía el apoyo americano para la defensa de Europa, el resultado habría sido un completo riesgo, no sólo para Europa, sino también para Estados Unidos. Así, al igual que el niño holandés, Estados Unidos está inmovilizado. El más poderoso en la alianza occidental, sorprendentemente, tiene poco poder de negociación en la alianza.

Stuart Alsop (1963), "Should We Pull Out of Europe?" en *Saturday Evening Post*, 13 de abril, p. 80. Subrayado en el original.

El asunto principal es expuesto más sustanciosamente por el "presidente Hudson" en la novela de Allen Drury (1962), *A Shade of Difference*, Nueva York, p. 82: "entre más poder real tengas, menos podrás hacer para ejercerlo; y entre menos poder real tengas, más podrás esparcirlo".

Para una discusión adicional entre poder y compromiso, véase E. Abramson et al., en *American Sociological Review*, vol. 23, (1958), febrero, pp. 15-22.

¹⁸ Como Laswell y Kaplan, *op. cit.*, p. 16, definimos un valor como "un evento deseado —una meta—. Que X valore Y significa que X actúe para conseguir la consumación de Y".

¹⁹ *Ibid.*, p. 76.

²⁰ *Ibid.*, p. 77.

²¹ *Op. cit.*, pp. 17-18. Una proposición que se sigue de la anterior puede ser llamada la "regla de las reacciones no anticipadas". Nos referimos a la situación en que una persona se conforma de mala gana con lo que cree que otra persona quiere, pero que después se da cuenta, incluso, de que leyó de manera equivocada las preferencias del otro, o que éste nunca intento invocar sanciones para comportarse en contra de sus propias preferencias.

²² "An Analysis of Social Power", en *American Sociological Review*, vol. 15, diciembre de 1950, p. 733.

²³ Un defecto importante de la concepción de poder de Lord Russell (véase más arriba, nota 6), es que ignora por completo esta distinción. Uno puede producir un "efecto intencional", ya sea a través del ejercicio del poder o de la fuerza.

²⁴ Es cierto en ocasiones, cuando la fuerza está operando, que *A* le da a *B* la opción de cumplir con sus demandas "entre cada golpe". Pero en tales circunstancias, cuando *B* se doblega ante los deseos de *A*, lo hace temeroso de sanciones adicionales, en cuyo caso la fuerza se transforma en poder.

²⁵ Una de las críticas más penetrantes acerca de esto se encuentra en General Maxwell Taylor (1959), *The Uncertain Trumpet*, Nueva York.

²⁶ De acuerdo con Bierstedt, *op. cit.*, p. 731, "la influencia es persuasiva, mientras que el poder es coercitivo. Nos sometemos voluntariamente a la influencia, mientras que el poder requiere sumisión". Desde nuestra perspectiva, si *B* se somete voluntariamente, el poder opera; pero si se somete bajo coerción, la fuerza es la que opera.

Es justo notar que según nuestra definición sería incorrecto decir que Marx "influyó" a Lenin o que Haydn "influyó" a Mozart, o que Jesucristo "influyó" a los conquistadores. En cada uno de estos casos, el segundo comparte los valores del primero, por ejem-

plo, la relación no involucra ni poder ni influencia, sino autoridad. Véase la parte IV.

²⁷ Véase Richard H. Rovere (1959), *Senator Joe McCarthy*, Nueva York.

²⁸ C. J. Friedrich (1958), "Authority, Reason and Discretion", en C.J. Friedrich (ed.), *Authority*, Cambridge, Mass., p. 37.

²⁹ Laswell y Kaplan, *op. cit.*, p. 133.

³⁰ Bierstedt, *op. cit.*, p. 733.

³¹ *Authority*, pp. 36, 35.

³² Como quizá sea obvio, si *B* elige desafiar a *A*, la relación ya no involucra poder. Esta noción de racionalidad de elección es análoga al tratamiento que Thomas Hobbes hace de la relación entre miedo y libertad.

Miedo y libertad —escribió— son consistentes; tanto cuando un hombre lanza sus cosas al mar por temor a que el barco pueda hundirse, lo hace, no obstante, de manera bastante voluntaria, y quizá podría rehusarse a hacerlo si quisiera: es, por lo tanto, la acción de alguien que es libre, (*Leviatán*, Everyman, p. 110).

³³ Friedrich, *Authority*, p. 36. El razonamiento subraya, además, la diferencia entre autoridad e influencia. Así, si *B* cumple con la demanda de *A* no es porque tema privaciones, ni porque su cumplimiento esté basado en la razón, *B* ha sido influido. Esta distinción se elabora más adelante.

³⁴ *Ibid.*, p. 38.

³⁵ *Ibid.*, p. 47.

³⁶ Robert A. Dahl, "The Analysis of Influence in Local Communities", en Charles Adrian (ed.), *Social Science and Community Action*, East Lansing, Mich., 1960, p. 26.

³⁷ Peter Rossi, "Community Decision-Making", en Roland Young (ed.), *Approaches to the Studies of Politics*, Evanston, Ill, 1958, p. 364.

³⁸ *Op. cit.*, p. 74.

³⁹ Por ejemplo, *A* puede emplear tanto la autoridad como el poder para ganar el acuerdo de *B*, y la respuesta de *B* puede tener una base dual similar. Un caso evidente en este punto es el de la relación entre Adolfo Hitler

y algunos de sus líderes militares durante la segunda Guerra Mundial. Sobre esto, consúltese William L. Shirer, *The Rise and Fall of the Third Reich*, Nueva York, 1960, pp. 366 *passim*.

⁴⁰ La propuesta que tenemos en mente es ejemplificada por el no muy dirigido, pero no menos interesante, estudio de "Springdale"

hecho por Joseph Vidich y Arthur Bensman, *Small Town in Mass Society*, Princeton, N.J., 1958. Para una mayor discusión de este punto, véase la siguiente sección.

⁴¹ *Ibid.* p.

Aún tenemos números anteriores



Librería EON

Méx. D.F. Tel. 5604-1204
7263
Col. Xoco, CP 03330

FES Acatlán

Av. Alcantares y San Juan Totaltepec s/n
Sta Cruz Acatlán Naucalpan
CP 53150

UAM-Azcapotzalco

Av. San Pablo núm. 180
Col. Reynosa Tamaulipas

UAM-Iztapalapa

Av. Michoacán y la Purísima s/n
Col. Vicentina

Casa de la primera imprenta

Lic. Primo Verdad #10
Esq. con Moneda Tel. 5522-1635
Col. Centro

ENAH

Periférico Sur y Zapote s/n
Col. Isidro Fabela CP 14030
Tel. 5606-0487/0197/0758

Librería EON

Carretera Ajusco

UAM-Xochimilco

Calzada del Hueso núm. 1100
Col. Villa Quietud

Librería del Pórtico

Eje Central núm. 24, Col. Centro

Casa del tiempo

Pedro Antonio de los Santos núm. 84
Col. San Miguel Chapultepec